

# Lebenswelten gestalten oder Fälle verwalten – Wohin steuert die Jugendhilfe?

Prof. Dr. Wolfgang Hinte

Festvortrag anlässlich des 100-jährigen Bestehens des Kinderschutz und Mutterschutz e.V. am 03. März 2001

”

.... trotzdem herzlichen Glückwunsch zum Hundertjährigen.

Ich heiße Wolfgang Hinte. Ich arbeite an der Universität in Essen, an der wir Studierende in den Bereichen Sozialarbeit, Sozialpädagogik, oder Diplompädagogik ausbilden. Ich arbeite mit vielen Kommunen in Deutschland zusammen, speziell dann, wenn diese versuchen, soziale Dienste zu regionalisieren, wie sie das in München auch tun. Ich bedanke mich für die Einladung.

Ich bin aufgefordert worden, eine gute halbe Stunde ruhig etwas Provokativeres zu sagen. Das werde ich tun. Solche Festreden haben den großen Vorteil, dass nachher nicht diskutiert wird. Ich erzähle also was, und dann bin ich weg. Und wenn Sie sich darüber aufregen, okay, das vergeht gleich beim Büfett oder bei dem, was sonst noch kommt.

## Wen kümmert schon das tote Küken? – Eine Geschichte

Ich möchte Ihnen zu Anfang eine Geschichte erzählen. Diese Geschichte spielt weit, weit von München entfernt. Ich glaube, in München würde so etwas nie passieren. Die Geschichte rankt sich um einen kleinen Tümpel am Rande einer Großstadt. Wissen sie, einer dieser ökologischen Tümpel, bei denen man nicht genau weiß, sind das noch Pflanzen oder schon Tiere, die da drin sind. Ein solcher Tümpel, der angelegt wurde von Anwohnerinnen und Anwohnern, die diesen seit ein bis zwei Jahren sehr liebevoll pflegen, die ihr Herz richtig

daran hängen, sich viel Mühe geben, den immer wieder halbwegs sauber zu kriegen.

Die neueste Errungenschaft der Anwohnerinnen und Anwohner sind sechs junge kleine Entenküken, die auf diesem Tümpel schwimmen. Nun passiert folgendes: Eines Tages kommen irgendwie fremdländisch aussehende Kinder und Jugendliche. Man weiß auch nicht genau, ob es Kinder oder Jugendliche sind – weiß man heute gar nicht mehr so genau. Irgendwie wird man ja heute viel früher jugendlich, als das

damals war. – Die kommen und spielen an diesem Tümpel. Das macht Spaß, gerade in diesem Matsch. Und als die Erwachsenen sagen: „Geht weg, hört auf da zu spielen!“ Da macht es natürlich noch viel mehr Spaß, da zu spielen. Die spritzen mit dem Matsch herum, die streiten sich gelegentlich dort am Tümpel und irgendwann eskaliert das auch. Es gibt auch deutsche Kinder und Jugendliche, die dort spielen wollen, die werden eher vertrieben.



**»Weg mit diesen  
Kindern und Jugend-  
lichen!«**

Und irgendwann, man weiß nicht genau, wer das war, passiert nachts folgendes: Einigen der jungen Entenküken wird mit ziemlicher Brutalität der Kopf eingeschlagen. – Die Geschichte ist so passiert, deshalb muss ich diesen Teil mit-erzählen. – Der Volkszorn kocht über, die Einwohner sagen: "Das haben wir immer schon gewusst, weg mit diesen Kindern und Jugendlichen! Wer weiß, wo die herkommen! Wir haben schon vermutet, dass es Ärger geben wird." Man

ruft nach der Polizei. Die Polizei kommt nicht. Und wenn sie kommt, sind natürlich die Kinder und Jugendlichen nicht da. Diese kommen weiterhin aber immer zu Momenten, wo eben keiner aufpasst. Irgendwann eskaliert es dann wirklich. Die Einwohner sagen: „Es hat doch keinen Sinn, diesen Tümpel zu pflegen. Die machen doch sowieso alles kaputt, so sind die heute eben.“

## Die kosten irgendwann richtig Geld. Und ganze Träger leben davon!

Von diesen Kindern und Jugendlichen, die irgendwie dort beteiligt sind, kriegen bereits drei eine Hilfe zur Erziehung vom Jugendamt bezahlt. Und einige andere dieser Kinder und Jugendlichen werden irgendwann auch in den Genuss der Segnungen der Jugendhilfe kommen. Das ist jetzt schon abzusehen.

Wer ist nun auf dieser Ebene, in dieser Phase dafür zuständig dazu beizutragen, dass Konflikte rationaler ausgetragen werden, dass Leute lernen miteinander zu reden und dass eben diese Kinder und Jugendlichen nicht weiterhin auf die so genannte schiefe Bahn kommen? Wer ist zuständig für die Bearbeitung von Konflikten auf einer solchen Ebene? Ist es das örtliche Jugendamt? – Müsste es eigentlich sein, denn irgendwann kosten die richtig Geld. Und von diesem Geld da leben zum Teil dann ganze Träger davon. Manche werden hundert Jahre alt.

### »Ich bin nicht zuständig!«

Also, eigentlich müsste das Jugendamt ein Interesse daran haben, in dieser Phase etwas zu unternehmen. Aber wer könnte so etwas übernehmen?

■ Der allgemeine Sozialdienst vielleicht – ASD? Es geht nicht um Trennungs- und Scheidungsberatung, Jugendgerichtshilfe ist noch nicht angesagt. Es gibt im städtischen Haushalt nicht das Produkt „Beratung von Anwohnern zur Rettung von Entenküken auf einem selbst gepflegten Tümpel“. Man kann auch nicht genau sagen, wer dort welche Erziehungsschwierigkeiten hat. Für Nachbarschaftskonflikte ist der ASD sowieso nicht zuständig, weil .... der ASD hat immer zuviel zu tun. Beim ASD herrscht Arbeitsvernichtung, ASD heißt: »Alle sind dicht.«

■ Wie ist das mit den Hilfen zur Erziehung, etwa diejenigen Menschen die unter der Abkürzung SPFH firmieren? Sozialpädagogische Familienhilfe. Eine Hilfe zur Erziehung, die ein bisschen Geld kostet, die tritt immer erst dann auf, wenn im ASD das Wasser bis zum Halse

steht – und zwar nicht das Tümpelwasser – und auch dann nur, wenn eine Hilfe beantragt wird. Nur, die kann aber nicht von einem Tümpelanwohner für eines dieser Kids beantragt werden. Hilfe zur Erziehung kommt also nicht in Frage.

■ Wie ist es z.B. mit der örtlichen Erziehungsberatung? Die hat doch Ahnung von schwierigen Kindern und Jugendlichen. – Nur, die ist gerade dabei sich zu vernetzen. Das kostet Koordinationsaufwand, Protokolle, Reflexion, Supervision. Und außerdem hat man eine Warteliste, die arbeitet man am liebsten in den eigenen Räumen ab und nicht an Orten wo Matsch und tote Tiere liegen.

■ Was ist mit dem vielleicht in dieser Stadt vorhandenen örtlichen Kinderschutzzentrum? – Hm, am Tümpel geht's ja nicht darum Kinder zu schützen; geht ja mehr darum die Entenküken zu schützen oder die Anwohner, man ist ja ein Kinderschutzzentrum und kein Entenschutzzentrum. Also, kommt auch nicht in Frage.

■ Was ist mit dem nahe gelegenen Heimträger? Im Heim arbeiten doch hoch kompetente Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die wirklich mit diesen hammerschweren Jugendlichen klar kommen. – Nun der Heimträger ist froh, dass die ganze Sache nicht auf seinem Grund und Boden passiert ist, denn für diese Kinder und Jugendlichen gibt es keinen Pflegesatz. Und der Heimträger tritt erst dann auf den Plan, wenn der Pflegesatz vorher ausgerechnet wurde und auch bezahlt wird. Kommt also auch nicht in Frage.

■ Wie ist es mit der nahe gelegenen Schule? Die Kids gehen doch auch alle in eine Schule. – Die Lehrerinnen und Lehrer sagen: „Gut, dass wir keine Tümpel haben. Und außerdem sind wir für die Kinder ja auch nur zuständig während der Schulzeit. Und das ist schon hart genug.“ Okay, die entfallen auch.

■ Was ist mit der offenen Jugendarbeit? Offene Jugendarbeit, die muss doch auch, oder? – Die Offene Jugendarbeit wird im Rahmen der Verwaltungsreform seit neuestem gekennziffert. Sie hat genug mit der Belegung des Hauses zu tun. Außerdem ist Mädchenarbeit in und da muss man die Kennziffern der Mädchen erhöhen. Die Kids am Tümpel sind alles Jungs. Kommen auch nicht in Frage.

■ Was wäre z.B. mit der im KJHG vorgeschriebenen Arbeitsgemeinschaft nach § 78; die Arbeitsgemeinschaft, in der sich öffentliche und freie Träger hoffentlich regelmäßig über die Jugendhilfe austauschen? – Nun, die freien Träger in dieser ARGE nach 78, die haben andere Sorgen. Die müssen nämlich darauf achten, dass die Auslastung der Träger gesichert ist. Und die Auslastung der Träger ist nur gesichert, wenn genügend Kinder genügend Entenküken attackieren, damit nach einer bestimmten Zeit Verhaltensauffälligkeiten

diagnostiziert werden können. Erst dann tritt man auf den Plan, denn erst dann fließt das Geld.

■ Was ist mit anderen Sozialarbeitern, die etwa in der Nähe arbeiten? Der Sozialarbeiter im nahe gelegenen Altenwohnheim? Der kann nur Alte. Und der ist schon 20 Jahre dort. Der sieht schon fast so aus wie die, die dort leben. – Der Sozialarbeiter der evangelischen oder wahlweise der katholischen Kirchengemeinde in der Nähe? Der bereitet gerade den nächsten Jugendgottesdienst vor und der meidet den Tümpel wie der Teufel das Weihwasser. – Und die vielen Mediatoren, die es neuerdings in der Sozialarbeit gibt? Nun, die treten erst dann auf den Plan, wenn sie einen Vertrag mit beiden Konfliktparteien geschlossen haben. Und da ist in dieser Situation noch gar nicht daran zu denken.

Wenn es so etwas gäbe wie eine Jugendhilfe-kritische Desasterforschung, sie hätte in solchen Situationen eine Menge zu tun. Warum ist das so? Wie gesagt, ich weiß nicht, ob eine solche Geschichte auch in München passieren könnte, aber ich kann Ihnen sagen: In nahezu 60 bis 70 Kommunen, in denen ich in den letzten Jahren war, sagen mir ganz viele Leute, dass das bei ihnen auch passieren könnte. Und es ist nicht überzeichnet, sagen manche.

## **Alle reden davon, aber keiner hält sich daran**

Eigentlich hat die Jugendhilfe alle Konzepte. Ich habe gerade mit großem Interesse gehört, dass viele Vokabeln schon mindestens hundert Jahre alt sind. Und mir haben diese drei Säulen, die Sie anfangs genannt haben, sehr imponiert. Die gelten heute noch ganz genauso, aber komisch ist, dass alle dafür sind, und trotzdem macht's keiner. Es ist irgendwie wie mit der Moral, alle reden davon, aber kaum einer hält sich daran. Wir sind alle für Sozialraumorientierung, wir sind dafür, dass wir Lebensverhältnisse verändern, wir sind für Ressourcenorientierung, für Integration, für Lebensweltorientierung, für Prävention. Das sind die Schlagworte.

## **Die Verwaltungsreform hat uns Zeit gekostet**

Warum ist die Jugendhilfe direkt vor Ort nicht so schlagkräftig, wie sie das sein sollte? Dazu ein paar Bemerkungen: Wir haben ein bisschen Zeit verloren in Deutschland. Wir haben ein bisschen Zeit verloren durch die Verwaltungsreform. Sie hat uns viel Zeit gekostet. Diese Menschen mit den neuen Bezeichnungen, die Outsourcer, die Produktfetischisten, die Vorstufenrationalisierer, die Prozessoptimierer, die

Kennziffernfanatiker, die Leitbildakrobaten, sie haben uns wirklich eine Menge Zeit in den letzten zehn Jahren gekostet. Und sie haben uns Produkte und Kunden gebracht. Sie haben die Menschen umdefiniert, mit denen wir zu tun haben. Dazu ein ganz kleiner drei bis fünfminütiger Exkurs, der wichtig ist für das, was ich nachher sage. Gerade an dieser Stelle – 100 Jahre alt – riskiere ich das zu sagen.

### **Von Klienten und Kunden – Ein Exkurs**

Diejenigen, die schon sehr lange dabei sind, wissen, dass ganz früher die Menschen, mit denen wir es zu tun hatten, Klientinnen und Klienten genannt wurden. Dann hat man gesagt, dass, sich das so von oben herab anhört, Klientinnen und Klienten. Man sagte, das seien einfach Bedarfsträger; sie wurden schon ein Stück größer, die Menschen. Das Kinder- und Jugendhilfegesetz hat sie dann zu Leistungsberechtigten gemacht; sie sind wieder gewachsen. Manche Planer sagen, es sind endogene Potentiale. Und die Verwaltungsreform hat die Menschen endgültig emporgehoben zu Kundinnen und Kunden.

Neuerdings wird also ganz häufig davon geredet, die Menschen, mit denen wir es zu tun haben, seien Kundinnen und Kunden. Für manche Teile der Verwaltung mag das ein Fortschritt sein. Früher galten die Menschen in der Verwaltung häufig als Arbeitslose nach den Einflussgrößen. Das war in der Jugendhilfe allerdings nie so. Ich glaube, wir sind in der Jugendhilfe immer sehr respektvoll mit den Menschen umgegangen. Insofern war es für uns nicht nötig, die Menschen Kundinnen oder Kunden zu nennen.

Hinzu kommt, dass dieser Begriff intellektuell und für das, was wir tun, schlichtweg falsch ist. Ein Markt lebt von Kunden, und zwar von zahlungskräftigen Kunden. Grundsätzlich gilt: je mehr Kunden desto besser. Gilt das in München auch in der Jugendhilfe oder in der Sozialhilfe? Sagen die städtischen Vertreter, je mehr Kunden desto besser? Auf einem Markt lebt man davon, dass man möglichst viele Kunden hat. Wirbt hier das Sozialamt um Kunden in München?

Hinzu kommt, dass wir, die wir immer selbstverständlich respektvoll zu den Menschen sind, manchmal recht garstig mit den Menschen umgehen müssen. Nehmen sie einmal den Fall, wo ein Kind misshandelt wird. Sie holen das Kind aus der Familie raus. Wer ist denn da der Kunde? Die Mutter? Das Kind? Kann man da von Kundin oder Kunde reden?

Was ist, wenn in einer offenen Tür, wenn in einem Jugendheim die Jungen – es sind meistens die Jungen – etwas aggressiver werden, schon so aggressiv, dass die Sozialarbeiter Angst kriegen und die Polizei holen? Schlägt die Polizei die Kundinnen und Kunden zusammen, oder wie ist das?

### **»Du musst den Hintern selbst hoch kriegen!«**

Also, ich bin mir nicht sicher, ob der Kundenbegriff richtig ist. Ich glaube eher, er verwirrt uns, weil ein Kunde wird bedient, ein Kunde wird nicht angeregt zur Mitarbeit. Unsere Arbeit lebt davon, dass wir den Menschen immer wieder sagen: „Okay, wir haben Leistungen, aber du musst den Hintern selbst hoch kriegen!« Und dieser Kick in der Jugendhilfe, dieser Kick in der Sozialarbeit geht mir in den letzten zehn, fünfzehn Jahren ein wenig verloren. Woran mir liegt ist, dass wir sagen: „Selbstverständlich brauchen wir eine gut ausgestattete Jugendhilfe.“ Aber gleichzeitig bedienen wir nicht. Wir sagen nicht: „Kommt zu uns, die ihr mühselig und beladen seid.“ Sondern wir sagen: „Wenn ihr diese Leistungen von uns erwartet – und zwar zu Recht – dann kriegt ihr sie nur, wenn ihr auch einen Eigenanteil bringt, und der muss klar und ausgehandelt sein. Wir verhandeln also auf Augenhöhe und wir bedienen euch nicht.“

### **Kugelschreiber für die beste Kundin!**

In einem guten Betrieb besorgt der Geschäftsführer am Ende des Jahres für die besten Kundinnen und Kunden immer so kleine Kugelschreiber als Werbegeschenke. Künftig müsste also die Stadtspitze denjenigen Menschen, die die meiste Jugend- und Sozialhilfe bezogen haben, ein paar Kugelschreiber geben, damit die auf jeden Fall wieder kommen; denn Kunden sollen ja wieder kommen. Ich glaube also, der Kundenbegriff ist kein Demokratie fördernder Begriff. Der Kundenbegriff gilt in manchen Teilen der Stadtverwaltung. Es ist gut, wenn wir die Menschen so behandeln wie Kundinnen und Kunden. In unserem Bereich müssen wir anregen und nicht einseitig bedienen.

Mittlerweile hat das enorme Ausmaße angenommen. Ich habe vor kurzem von Mitarbeitern eines großen Trägers gehört, dass dieser jetzt kapiert hätte, dass seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter doch auch Kunden seien. »O Gott!« habe ich gedacht. Irgendwie sind meine Kinder zuhause auch Kunden und meine Frau auch Kundin.

Ich glaube, die Menschen mit denen wir es hier zu tun haben, sind Bürgerinnen und Bürger. Und ich finde auch weiterhin den Begriff Betroffene nicht falsch. Die Menschen sind betroffen von schwierigen Lebensverhältnissen, von seltsamen Nachbarn, von Sozialarbeitern oder von schwierigen

politischen Entscheidungen. Ich glaube, wir können ruhig mit diesen Begriffen weiter agieren.

Die Verwaltungsreform hat uns ein bisschen Zeit gekostet. Wir haben aber auch Probleme innerhalb der Jugendhilfe. Und über diese Probleme innerhalb der Jugendhilfe möchte ich jetzt etwas sagen.

### **Es ist fast zufällig, wo jemand landet**

Jugendhilfe ist enorm versäult – trotz aller Bemühungen auch in München. Auch innerhalb der regionalisierten Einheiten ist Jugendhilfe immer noch versäult. Für die Hochleistungspädagogik wird viel Geld ausgegeben. Wir wissen mittlerweile – auch das ist relativ unwidersprochen –, dass es fast zufällig ist, wo jemand landet. Es gibt in einem Bezirk jemanden, der ist in einem offenen Jugendhaus. Und dort wird er toll betreut von den Sozialarbeitern. Und der gleiche Mensch mit dem gleichen Symptom würde einen Bezirk weiter eine SPFH verschrieben bekommen, mit zehn Stunden die Woche, die ein Paar tausend Mark pro Jahr kostet.

### **Differenzierung führt nicht zu mehr Passgenauigkeit**

Wir wissen mittlerweile, dass wir kaum Standards dafür haben, in welcher Säule eigentlich welcher Mensch welche Hilfe erhält. Hinzu kommt eine immer zunehmendere Differenzierung, die eben nicht zu mehr Passgenauigkeit geführt hat. Wir haben mittlerweile im Rahmen der Hilfen zur Erziehung diese ganzen Abkürzungen. Sie kennen das vielleicht: ISE, SPFH, INSPE, EB, RTL. Diese ganzen Abkürzungen. Jedes Jahr gibt es zwei neue, die dann versprechen, noch effektiver zu sein. Und jede Hilfe zur Erziehung entwickelt eine Eigendynamik: Es werden Kongresse veranstaltet, die haben eine eigene Fachleistungsstunde, die haben zum Teil eine eigene Haushaltsstelle. Ich glaube, dass diese Versäulung nicht dazu führt, dass die Passgenauigkeit steigt. Wissen Sie, wozu das führt? Das führt nämlich dazu – und das wird in München nicht anders sein als anderswo auch – dass der ASD fragt: „Was haben wir denn da?“ Und dann guckt man mal, dass man die Kinder da reinschiebt, wo sie reinpassen sollen.

## Wir sind genötigt, Menschen defizitär zurechtzuschreiben

Und so manches Gutachten ist Schlechtachten. Wir sind in der Jugendhilfe ja geradezu genötigt, Menschen möglichst defizitär zurechtzuschreiben, damit das Geld fließt für diese Menschen. Und diejenigen unter Ihnen, die schon lange soziale Arbeit machen, kennen das sozialpädagogisch durchtränkte Vokabular, mit dem man die Akten füllt, damit man den geldzuweisenden Instanzen die Tränen in die Augen und das Geld aus den Schatullen treibt, um Geld zu kriegen für den Fall. Der Fall ist in Deutschland das Maß aller Dinge. Eine ziemlich dumme Finanzierungsform – aber dazu komme ich gleich noch.

Ich glaube, dass die Art und Weise, wie wir Jugendhilfe strukturiert haben und wie wir sie finanzieren, nicht zukunftsfähig ist. Das schaffen Sie keine weiteren hundert Jahre. Das ist mein Tipp.

## Die Deutsche Jugendhilfe und der Zahnarzt

Dass wir diese verschiedenen Säulen haben – und das ist ein Problem – illustriere ich gerne am Beispiel des Zahnarztes. Wenn sie jemals eine Zahnkrone erhalten haben, wissen sie, wie ein guter Zahnarzt Kronen macht. Der säbelt ein Stück vom Zahn ab – das sage ich jetzt sehr laienhaft – und versucht dann, mit so einer Knetgummiartigen Masse einen Abdruck zu schaffen von diesem Stummel ihres Zahnes. Auf der Grundlage dieses Knetgummiabdruckes, der dann ins Labor geht, wird dann eine Krone erstellt für ihren Zahn, die nur zu ihrem Zahn passt. Sie würde zu keinem anderen passen.

Nun stellen Sie sich mal vor, sie kommen zu einem Zahnarzt, der hätte nur neun Kronen oder wenn er schon sehr lange eine Praxis hat, der hätte 17 verschiedene Kronen – Differenzierung. Jetzt guckt er, welche Krone am besten passt. Die erste ist zu groß, die zweite ist zu klein, die dritte passt so ungefähr, die anderen passen alle nicht. Die Dritte war noch die beste. Passt aber nicht genau. Selbst wenn er die Krone hinauf tut, ein bisschen Zahnarztkleister drauf – ich weiß nicht, ob das so heißt – Sie gehen nach Hause, wackelt ein bisschen aber geht vielleicht. Irgendwann kommen da Speisereste rein und Sie sind wieder da und sagen, hat alles nicht funktioniert. So würde kein guter Zahnarzt arbeiten, aber die Deutsche Jugendhilfe, die arbeitet so. Die Deutsche Jugendhilfe ist genauso sortiert.

## Wir müssen hochgradig flexible Beziehungen verschreiben

Es gibt im Rahmen der Hilfe zur Erziehung zehn, fünfzehn oder zwanzig Kronen. Und auch wenn Sie die ambulanten Hilfen zusammengelegt haben, dann haben Sie immer noch stationäre Hilfen mit vielen differenzierten Leistungsvereinbarungen. Was haben die Leistungsvereinbarungen mit den stationären Hilfen Zeit gekostet? – Ich weiß nicht, in München wird das genauso gewesen sein. – Wir haben einen großen Katalog an zum Teil für sich sehr hochwertigen Hilfen, die aber eben, weil sie einzelne Säulen sind, ganz selten ein Maßanzug für die Betroffenen präsentieren. Was wir verschreiben müssten, wären glaubwürdige Beziehungen die hochgradig flexibel sind und nicht eine SPFH mit zehn Stunden die Woche. Wir müssen Personen verschreiben, die sich dem zum Teil stündlich wechselnden Bedarf der Kids anpassen und nicht sagen: „Ja mit acht Stunden ... und in einem Jahr müssen wir fertig sein.“

## Das System der Jugendhilfe wird geschmiert durch die Fälle, die es konstruiert

Was passiert in München, wenn ein Träger etwa eine Hilfe für einen Einzelfall bewilligt kriegt, für ein Jahr, sagen wir mit zwölf oder zehn Stunden in der Woche? Und was ist, wenn dieser Träger schon nach sechs Monaten fertig ist? Geht er dann zum Jugendamt und sagt: „Hey, ich bin fertig.“ Die meisten Träger tun das nicht. Die meisten tun das nicht, weil ihnen für sechs Monate Geld flöten geht. Wir haben ein Finanzierungssystem, das eher den Träger belohnt, der Fälle länger hält und wir haben nicht ein Finanzierungssystem, das den Träger belohnt, der gut und zügig arbeitet.

Betriebswirtschaftlich betrachtet ist das Fallsystem in der Jugendhilfe unterstes Niveau. Ich wünsche uns immer, dass da kein kritischer Betriebswirt jemals reinschaut, denn dann sehen wir alt aus. Obwohl wir zum Teil innerhalb der jeweiligen Säulen hochgradig kompetent arbeiten, beste Leistung abliefern, haben wir ein Finanzierungssystem, das immer wieder dazu führt, dass die Träger geradezu Fälle brauchen, um ihre Existenz sichern zu können. Und ein System das davon lebt, dass man immer wieder schreibend Fälle konstruieren muss – das wissen Sie, wenn Sie das Geld zahlen müssen – das wird auch Fälle konstruieren. Dieses System wird geschmiert durch die Fälle. Und ein System rekrutiert sich immer wieder selbst, wenn es so finanziert wird.

## Wir dürfen nicht gucken, dass wir billiger werden, sondern besser

Ich meine, wir müssen diese Finanzierungsform ändern. Sie haben in München auch einige Schritte getan. Aber auch da – das will ich nur mit Vorsicht sagen – glaube ich, dass gerade die Trennung zwischen ambulant und stationär aufgehoben werden muss. Wir brauchen Budgets für Hilfen zur Erziehung, nicht für ambulante Hilfen und für stationäre Hilfen. Denn dann passiert folgendes: die stationären werden steigen, die ambulanten werden sinken. Das sind diese kommunizierenden Röhren: a) sparen die kein Geld – was mir nicht ganz so wichtig wäre – aber vor allen Dingen, b) sie machen keine besseren Maßbäume.

Im übrigen gilt: Die beste Jugendhilfe ist immer die kostengünstigste Jugendhilfe. Wir dürfen also nicht gucken, dass wir billiger werden, wir müssen gucken, dass wir besser werden. Auch das ist möglich, wenn man sich darauf konzentriert Finanzierungssysteme systematisch in einer Art und Weise zu verändern, wie ich das gleich noch beschreiben will.

## Wir tun ständig Dinge, die dem Geist des Kinder- und Jugendhilfegesetzes widersprechen

Was es in Deutschland auch gibt ist, dass Hilfen nicht verschrieben werden nach dem was benötigt wird, sondern nach ganz anderen Kriterien. Ich sage Ihnen, was ich so in den letzten Jahren erlebt habe, warum z.B. Hilfen verschrieben werden:

- Die Politik will stationäre Maßnahmen abbauen und sagt: „Wir haben zu viele Heimunterbringungen.“ Also verschreibt man verstärkt ambulante Hilfen, nicht weil sich der Bedarf geändert hat, sondern weil gesagt wurde, ihr müsst da sparen.
- Oder, die Amtsleitungen oder Abteilungsleitungen sagen: „Wir belegen nur noch Heime mit einem Kostensatz von höchstens, weiß ich, 200, 250 Mark. Also sinken plötzlich die Unterbringungen in den kostenträchtigeren Heimen, nicht weil der Bedarf sich geändert hat, sondern weil es einen Finanzsektor gibt.
- Oder, ein SPFH-Träger ist nicht ganz ausgelastet. Weil der Geschäftsführer des Trägers den Jugendamtsleiter recht gut kennt sagt dieser zu ihm: „Könnt ihr uns nicht wieder einmal belegen?“ Und der Jugendamtsleiter sagt seinen Leuten: „Ihr müsst den mal wieder belegen, der hat zwei, drei Plätze frei.“ „Okay“, sagen die „Wir belegen weiterhin“. Das hat nichts mit Bedarf zu tun, sondern sind ganz andere Gründe.

- Oder, ein neuer Träger macht eine Einrichtung auf, kriegt eine Betriebserlaubnis vom städtischen Träger. Dann kommt dieser Träger zum städtischen Träger und sagt: „Wir brauchen Kinder!“ – Na gut, Kinder kann man auch anders kriegen, aber in diesem Falle will er natürlich Kinder überwiesen haben. Das System zieht die Fälle an.
- Es kommt auch vor, dass eine wirklich flexible Hilfe von den örtlichen Trägern nicht angeboten wird, oder die sind gerade überlastet. Also verschreibt man als Notlösung eine SPFH.

Wir tun ständig Dinge, die völlig dem Geist des Kinder- und Jugendhilfegesetzes widersprechen. Wir tun ständig Dinge, die – wenn man kritisch draufgucken würde – geradezu peinlich sind. Aber ganz häufig wird dieser Zustand schön geschrieben oder nicht benannt. Ich kann das heute einmal machen, weil ich ja, wie gesagt, gleich weg bin. Ich glaube also, dass ein Großteil der institutionellen Praxis – und das haben nicht die Fachkräfte zu verantworten – uns eher dazu bringt, genau all das nicht zu tun, was wir als gute fachliche Standards anerkennen. Und da finde ich, das könnten wir ruhig häufiger und deutlicher sagen.

## Das Hilfeplangespräch als Heimspiel

Ein anderes Problem, auf das wir innerhalb der Bürokratie zu wenig achten ist, wie die Lebenswelt der Menschen organisiert ist und wie wir möglicherweise uns auch anders auf diese einstellen können. Ich weiß nicht, wie in München Hilfepläne verlaufen. Aber anderswo sind Hilfeplanverfahren fast immer Auswärtsspiele für die Betroffenen. Das heißt, sie finden ganz häufig statt in bürokratischen Räumen, in Räumen in denen wir uns auskennen. Da sitzen dann acht professionelle, hochkompetente Fachkräfte, dazwischen Mutter und der kleine Klaus – bisschen verwirrt, weil da moderiert einer. Zuhause wird nie moderiert. – Klaus wird immer nach seinen Interessen gefragt. Klaus hat nur ein Interesse, er will wieder raus. Die Professionellen sind ganz verzweifelt, weil ganz am Anfang die Betroffenen nicht bereit waren, ihre Bedürfnisse auf Kärtchen zu schreiben. Das hatte man aber vorher im Moderationstraining gelernt und das will man jetzt auch machen. Und ganz häufig dauern solche Hilfeplangespräche länger als eine Stunde. Das sind die Betroffenen gar nicht gewohnt. Wenn man miteinander redet, ist das kurz und knapp, und manchmal schreit man sich sogar an. Diese Hilfeplangespräche dauern länger als eine Stunde, geschrien wird auch nicht. Und wenn mal einer schreit: »Sag mal, kann man dies nicht auch in Ruhe regeln?« Es ist den Leuten fremd, es sind Auswärtsspiele.

Wenn wir das Gesetz ernst nehmen wollen, nämlich Mitwirken der Betroffenen, dann müssen wir lernen, solche

Gespräche dort zu führen, wo die Betroffenen das wollen. Gute Hilfeplangespräche finden statt bei Mc Donald, an der Parkbank, vielleicht im Wohnzimmer der Leute, wenn die Leute das wollen. Vielleicht in irgendwelchen Kellern, wo sie sich zuhause fühlen oder in einem Jugendzentrum. Wichtig wäre mir, dass die Menschen bestimmen, wo diese Gespräche stattfinden. Und wenn die Menschen sagen, wir kommen am besten ins Jugendamt, ist das auch in Ordnung.

## **So manches Hilfeplangespräch ist eher ein Tribunal als eine Hilfe**

Die Menschen müssen übrigens auch bestimmen, wer dabei sein darf. Wenn dann Klaus sagt, ich will meine Kumpels dabei haben, dann sind die Kumpels dabei. Und wenn Friederike sagt, diesen Lehrer, der hat mich immer schon beschissen, den will ich nicht dabei haben, dann ist der Lehrer nicht dabei. Ist das in München Praxis? Man hat mir vor einem halben Jahr gesagt, da gäbe es noch etwas zu verbessern. Verhandlung, gerade wenn die Bürokratie mit der Lebenswelt spricht, muss auf Augenhöhe geschehen. Aber so manches Hilfeplangespräch ist eher ein Tribunal als eine Hilfe. Das müssten wir verändern, wenn wir im Sinne der auch von Ihnen vertretenen Prinzipien mehr agieren wollen.

## **Der konstruktive Teil: Perspektiven**

Ich komme zum konstruktiven Teil und möchte kurz beschreiben, worauf wir uns konzentrieren müssten, wenn denn dieser knappe Befund auch nur halbwegs stimmt.

### **Sich in kleinräumigen Milieus bewegen**

Wir müssten viel stärker für die Konstruktion der Hilfen sozialräumliche Ressourcen nutzen. Wir müssten uns besser auskennenlernen in Nachbarschaften, in Pfarrgemeinden, in den Netzen, in denen die Menschen sich bewegen. Wir müssten Vereinsstrukturen nutzen. Wir müssten uns viel stärker an die Milieus ankoppeln, in denen die Menschen tagtäglich leben, gelegentlich leiden, gelegentlich sich aber auch ganz schön freuen. – Im übrigen, die Betroffenen freuen sich fast immer lauter als die Sozialarbeiter. Das fällt mir auch häufig auf. – Wir müssen lernen, in diesen Milieus uns so zu bewegen, dass wir die konstruktiv funktionierenden Kräfte nutzen können. Aber dazu brauchen wir eine kleinräumige Organisation, nicht eine Einheit von 60.000, 70.000, 80.000 Einwohnern. Das wird ja gelegentlich als Regionalisierung verkauft. Gut, wenn man es innerhalb dieser Einheiten hinbekommt, kleine Quartiere ins Brennglas der sozialarbeiterischen Aufmerksamkeit zu stellen – 3.000 Einwohner, 5.000 Einwohner – dann haben wir Einheiten, in denen wir so agie-

ren können. Da hilft es durchaus als Steuerungsgröße, den 80.000-Einwohneraum zu nehmen. Aber wichtig ist, dass wir das runterdeklinieren können und auf kleineren Ebenen professionelle Netzwerke schaffen, die genau das tun, was ich gerade gesagt habe.

### **Experimentieren mit regionalen Budgets, die von den Trägern der Hilfen bewirtschaftet werden**

Das setzt aber voraus, dass die Finanzierung nicht weiter über den Fall läuft. Die Finanzierung muss über regionale Budgets laufen, die sich möglichst fern ab der klassischen alten Finanzierungssäulen auf die Unterstützung von Menschen in bestimmten Lebensräumen beziehen. Und diese Budgets müssen bewirtschaftet werden von den Trägern, die Hilfen zur Erziehung erbringen.

Das Verfahren der Verschreibung einer Hilfe zur Erziehung muss selbstverständlich weiterhin vom öffentlichen Träger mit Regiekompetenz durchgeführt werden. Aber es darf nicht mehr basarähnliches Schachern um Geld und Stunden geben, sondern es muss die Klarheit geben, dass Träger so etwas wie eine solide Sozialraum-Grundfinanzierung haben und gleichzeitig für den öffentlichen Träger klar ist, dass der Träger dann die Fälle, die in diesem Raum anfallen, auch alle übernimmt. Das ist eine Finanzierungsform, mit der wir in Deutschland wenig Tradition haben, wenig experimentiert haben. Und ich werbe überall dafür, damit verstärkt zu experimentieren.

### **Die dominierende Größe muss eine Größe aus der Lebenswelt sein**

Sie sind in München ja – so wie ich das gelernt habe – auf einem interessanten Weg. Aber ich könnte mir vorstellen, dass Sie an einigen Stellen noch etwas glatt ziehen könnten. Die dominierende Organisationsstruktur in der Jugendhilfe muss – so meine ich – das Quartier sein. Derzeit sind die dominierenden Organisationsgrößen in der Jugendhilfe die Abteilung oder das Produkt oder die Immobilie oder ein bestimmter Fachstrang. Ich habe nichts gegen diese Organisationsgrößen, aber die dominierende Größe muss eine Größe aus der Lebenswelt sein. Nur dann können wir all dem gerecht werden, was auch hier in diesem Raum heute, morgen immer wieder als wichtiges konzeptionelles Essentiell genannt wurde.

## Den Willen und die Interessen der Menschen achten

Und mit Blick auf das, was in Hilfeplangesprächen passiert: Wir müssen als Bürokratie lernen, viel differenzierter die Äußerungen der Menschen auch so in Akten aufzunehmen, dass es bürokompatibel ist. Nicht wir urteilen über die Menschen, sondern wenn wir mit den Menschen Ziele vereinbaren, dann muss das in der Sprache der Menschen geschehen. Die Menschen tragen die Ziele in die Akte ein. Wir brauchen Verfahren, bei denen die Bürokratie eben nicht immer die Oberhand hat, sondern bei denen die Menschen wirklich mitwirken können. Das kann so weit gehen, dass die betroffenen Menschen selbst Eintragungen in ihre eigenen Akten vornehmen können. Wir haben auch da wenig Tradition, aber in anderen Ländern ist das durchaus Gang und Gebe. Wir wissen: Die Hilfen, die sich konsequent auf den Willen der Menschen beziehen, sind die wirkungsvolleren, im übrigen auch die kürzeren. Wenn wir also den Willen und die Interessen der Menschen vielmehr achten – wir sind nicht der Weihnachtsmann, wir bedienen nicht, aber zumindest achten – und wenn es geht und wir es vertreten können, die Hilfen um den Willen herum gruppieren, dann glaube ich, werden wir besser werden. Ich meine, gerade im Zeitpunkt, wo der Wind der Innovation weht, müssen wir besser werden.

## Die Jugendhilfe ist in einem Zustand, der relativ wacklig ist

Böswillige Leute sagen, die Jugendhilfe in Deutschland zu renovieren sei in etwa so, als wolle man einen Friedhof verlegen und die dort Bestatteten auffordern, diese Sache selbst in die Hand zu nehmen. Das ist natürlich völliger Quatsch. Ich stelle aber fest, dass sich die Stimmen in der öffentlichen Verwaltung mehren, die sagen, die Jugendhilfe ist nicht reformbereit. Ich denke, das müssen wir denen zeigen, dass wir reformbereit sind. Und deshalb könnte es sein, dass wir das Tempo ein ganz kleines bisschen forcieren könnten.

Wie gesagt, es wird immer noch lange dauern. Ich gehe sogar davon aus, dass es manchmal zehn Jahre dauern kann, bis man eine solche Innovation auf den Weg gebracht hat. Trotzdem: Wenn es denn Einrichtungen gibt, wie diese hier, die 100 Jahre alt werden, dann – denke ich – bräuchten wir keine Angst vor Innovation zu haben. Eine solche Einrichtung wie diese hier, die hat nämlich auch Erfahrungen mit Trends. Trends die kommen und gehen. Manche sagen, man muss sich nur tief genug ducken, dann geht alles vorbei. Ich glaube, das funktioniert nicht mehr. Die Jugendhilfe ist in einem Zustand, der derzeit finanzierungstechnisch und fachlich relativ wacklig ist. Ich habe das beschrieben.

## Konkrete Utopien für die nächsten 100 Jahre

Wir müssen die Innovation möglichst schnell und zügig angehen; der Bund als Gesetzgeber, die Landesjugendämter, die öffentlichen Träger vor Ort und die freien Träger. Gelegentlich stelle ich dabei fest, dass die freien Träger den öffentlichen ein wenig voraus sind. Ich habe auch die Zeitungsmeldungen im Vorfeld dieses Aktes gelesen. Das kann nicht schaden, wenn die freien Träger ein bisschen Dampf machen. Aber trotzdem muss man wissen: Der öffentliche Träger ist ein wenig unbeweglicher und deshalb braucht er auch seine Zeit. Auch wenn die Innovation mühselig erscheint, und auch wenn sie angefeindet wird – Sie wissen das: Bei großen Würfeln wird immer zurückgeworfen, – dann kann ich nur daran erinnern, dass Innovationen zu allen Zeiten sehr skeptisch betrachtet wurden. Innovatoren hat man immer wieder gesagt, da wird sowieso nicht daraus. Kaiser Wilhelm II. hat einmal gesagt: „Ich bin ganz sicher, das Automobil hat keine Zukunft, ich setze voll aufs Pferd.“ Ich hoffe, die Jugendhilfe begeht nicht den gleichen Fehler wie Kaiser Wilhelm. Solche Sätze sollten heutigen Innovatoren ausdrücklich Mut machen. Ich hoffe, dass ein Jubiläum wie das heutige auch dazu beiträgt, Kraft zu schöpfen aus der Vergangenheit, die Wirklichkeit ungeschönt zu betrachten und auch konkrete Utopien für die nächsten 100 Jahre zu entwickeln. Ich danke Ihnen für das Zuhören und wünsche Ihnen noch einen schönen Tag!

”